



---

## UNIVERSITETŲ REFORMA: SAVE UGDANČIOS ORGANIZACIJOS KONCEPCIJA IR JOS REALIZAVIMO REIKŠMĖ

*Palmira Jucevičienė*

Kauno technologijos universitetas

---

Dvidešimtojo amžiaus antroji pusė į pasaulio aukštojo mokslo istoriją įeis kaip intensyvių reformų laikas. Lyginamosios edukologijos specialistai, pabandę ieškoti bendrumo įvairių šalių aukštojo mokslo įvairovėje, pastebėjo, jog mokslo sistemas galima priskirti vienam iš šešių modelių. Aukštojo mokslo modeliais, t. y. sistemomis, kurios nors ir skirtingos vienu ar kitu būdu paplito kitose šalyse, buvo pripažinti Didžiosios Britanijos, Vokietijos, Prancūzijos, Ispanijos, JAV ir buvusios TSRS aukštojo mokslo sistemos (B. Burn, 1992). Penki iš jų yra iki šiol, šeštojo nebeliko subyrėjus TSRS. Pirmieji penki modeliai susiformavo šalyse, kurios dabar laikomos išsivysčiusiomis; dabar jose vyksta postindustriniai procesai, kai būtina modernizuoti aukštąjį mokslą, pritaikyti jį intensyviai visuomenės, mokslo ir technologijos plėtojei (P. Jucevičienė, 1992). Taigi nors kalbame apie mažiausiai penkias skirtingas aukštojo mokslo sistemas, tačiau visų jų modernizavimo prielaidos ir principai yra panašūs.

*Pagrindinė aukštojo mokslo modernizavimo prielaida tapo pati postindustrinė aplinka, sukėlusias kitas, antrines prielaidas:*

- valstybių suartėjimas, ypač mokslo, technologijos, ekonomikos srityse; akademinių mainų suintensyvėjimas;

- pasaulio šalių orientacija į demokratiškumą; aukštojo mokslo sistemoje tai reiškia ne tik specialių studijų programų kūrimą, bet ir conceptualius aukštojo mokslo pokyčius, ypač aukštojo mokslo politikos ir valdymo;

- pakilo mokslo žinių ir informacijos vertė, todėl aukštojo mokslo sistema tampa ekonomiškai ir socialiai pajėgesnė, kartu kelia ir didesnius reikalavimus aukštojo mokslo kokybei;

- keliama nauji reikalavimai aukštos kvalifikacijos specialistams: greičiau plėtojantis mokslui ir technologijai, žmonės turi būti ne tik kompetentingi, bet ir sugebėti greitai prisiderinti prie besikeičiančių darbo sąlygų, net jei tai susiję su darbo profilio pakeitimu; turi būti rengiami plataus profilio, sugebantys tobulėti, lavintis, priimti nestandartinius sprendimus specialistai.

*Šiomis prielaidomis pagrįsti aukštojo mokslo modernizavimo principai:*

– *pasaulio akademinės visuomenės integracija*, visų pirma pasireiškianti galimybe palyginti įvairių aukštųjų mokyklų studijų programas ir teikiamus laipsnius siekiant tam tikro jų suartėjimo, tačiau išlaikant universitetų unikalumą;

– *demokratiškumo plėtotė*, siekianti sudaryti galimybes kiekvienam visuomenės nariui įgyti aukštąjį išsilavinimą; akademinės laisvės stiprinimas, ypač tobulinant aukštųjų mokyklų savivaldą, plečiant studentų dalyvavimą joje; studijų programų ir mokymo metodų individualizavimas pagal studento poreikius, interesus, sugebėjimus; paritetinių dėstytojų ir studentų santykių formavimas ir plėtojimas;

– *gilesnė ir lankstesnė mokslo ir studijų integracija*; mokslo ir studijų vienybės principas, Vilhelm fon Humboldt'o suformuluotas jau XIX amžiuje ir Vokietijos aukštojo mokslo akcentuotas, postindustrinėje visuomenėje įgauja papildomą reikšmę – nuo efektyvaus naujų mokslo žinių panaudojimo žemesniajame studijų lygmenyje iki jų intensyvaus kūrimo aukštesniuose.

Šiam principui įgyvendinti reikia daug akademinės visuomenės pastangų. Dar didesnių problemų patiria dabar jau subyrėjusios TSRS valdytos buvusios postsocialistinės šalys. Kiekvienai iš jų siekiant pagreitinti savo visuomenės, mokslo, technologijos tobulinimo procesus, reikia iš centralizmo, nepakankamo mokslo ir studijų sąlyčių, autoritarine pedagogika, siaura specializacija grįsto aukštojo mokslo pereiti prie panašesnio į išsivysčiusių šalių aukštojo mokslo. *Tai reiškia ne paprastą aukštojo mokslo reformavimą, bet jo modernizavimą.* Ši problema aktuali ir Lietuvos aukštajam mokslui.

Reikia atlikti didžiulį darbą:

– formuoti ir teisiškai pagrįsti aukštojo mokslo politiką, startegiją ir taktiką; šiuo aspektu Lietuvoje jau daug yra nuveikta: Seimo, Vyriausybės, Lietuvos mokslo tarybos ekspertų priimti pagrindiniai aukštąjį mokslą reglamentuojantys dokumentai;

– modernizuoti pačioms aukštosioms mokykloms.

Visi šie darbai labai svarbūs. Reikia juos analizuoti ir vertinti. Šiame straipsnyje bus apsiribota aukštosios mokyklos, kaip organizacijos, vieno iš modernizavimo veiklos aspektų – save ugdančios organizacijos – analize. Keliamos problemos yra aktualios bet kokiai reformuojamai aukštajai mokyklai, tačiau šiame darbe bus analizuojamas Lietuvos aukštasis mokslas. O jo, kaip ir kitų postsocialistinių šalių, situacija ypač sudėtinga.

Visose keturiolikoje Lietuvos aukštųjų mokyklų yra doktorantūros studijos (netgi kelių krypčių programos), taigi, pagal pasaulyje priimtą klasifikaciją, jos yra universitetinio lygio. Paprastumo dėlei šios aukštosios mokyklos bus vadinamos bendru vardu – universitetais.

Siekiant konkrečiam tyrimui pasirinkti nemažą modernizavimo kelią praėjusį Lietuvos universitetą, reikėjo apibrėžti modernaus universiteto sąvoką ir nustatyti jo požymius. Taigi: modernus universitetas – tai atvira aplinkai, pasirengusi prognozuoti, įvertinti ir savo veikla atskleisti aplinkos pokyčius mokslo ir studijų institucija.

*Jam būdingi šie požymiai:*

1. *Lankstumas* – universitetai, anksčiau orientavęsi į elitiškumą, klasiškes, tradicijų sukaustytas studijas, dabar siekia studijų programų lankstumo, individualizavimo, kad patenkintų kiekvieno visuomenės nario poreikius ir interesus.

2. *Dinamiškumas* nusako universiteto sugebėjimą prognozuoti kintančią aplinką ir greitai į ją reaguoti dinamišku studijų programų pertvarkymu;

3. *Integracija* išreiškiama dvejopai – plačiaja, žmogiškąja prasme – studijos yra tautų tarpusavio supratimo plėtojimo, suartėjimo priemonė; mokslo, ateities perspektyvų prasme – mokslo ir studijų vienovės principą realizuojant funkcijų sudėtingėjimo prasme (kaip jau buvo minėta, žemesniajame studijų lygmenyje – panaudojant naujas mokslo žinias, aukštesniuosiuose lygmenyse – intensyviai jas kuriant), taip pat esant tarpdalykiniam požiūriui į studijas – šalia klasikinių dalykų vis reikšmingesnę vietą skiriant tarpdalykinio pobūdžio kursams.

4. *Autonomija*, padedanti mobilizuoti universiteto akademines jėgas jam tobulėti.

5. *Statuto, turinčio įstatymo galią, fiksuotas akademinės laisvės principas*, realizuojamas aukštųjų mokyklų savivakda, dėstytojų mokslinė ir pedagoginė veikla, studentų studijų laisve bei jų dalyvavimu universiteto savivakdoje.

6) *Teikiami tokie laipsniai:*

- \* pirmojo lygmens – bakalauro laipsnis;
- \* antrojo lygmens – magistro laipsnis;
- \* trečiojo lygmens – daktaro laipsnis.

Pripažįstant šalių aukštojo mokslo bei konkrečių universitetų teisę į unikalumą, galimi ir kitokie laipsnių pavadinimai, tačiau jie turi atitikti nurodytus lygmenis. Taip pat reikia įvertinti tai, jog kai kurių šalių (Vokietijos, Anglijos, Lietuvos, Latvijos ir kt.) universitetai teikia ir ketvirtojo lygmens laipsnį (pavyzdžiui, Lietuvos, Latvijos, Vokietijos – habilituotas daktaras);

7. *Studijų programos orientuotos į šiuolaikinius tarptautinius standartus, t. y.:*

– įdiegta modulių (kreditinė) sistema, leidžianti nesunkiai individualizuoti studijų turinį bei vesti jo apskaitą; sudaryta galimybė studentui savarankiškai pasirinkti studijų turinį ir laiką. Diegiant šią sistemą, universitetui tenka keturi modernizavimo etapai: 1) peržiūrėti tradicinius kursus;

2) diegti modulinę sistemą; 3) diegti kreditų akumuliacijos sistemą; 4) diegti kreditų transformavimo sistemą (R. Waterhouse, 1992);

– studijų programose daug dėmesio skiriama bendrajam, ypač – socialiniam humanitariniam parengimui (ypač programose, skirtose pirmajam universitetiniam laipsniui įgyti); taip pat mokslinei veiklai (ypač antrojo ir trečiojo universitetinio laipsnio programose);

8. *Moderni informacinė bazė* (personalių kompiuterių tinklas su išėjimu į tarptautinius duomenų bankus; bibliotekos, turinčios naujausius leidinius ir pan.) leidžia gauti naujausią informaciją ir naudoti efektyvius veiklos apskaitos metodus.

9. *Kvalifikuoti dėstytojai* dėstomuose kursuose naudoja ne tik pasaulyje paplitusius, bet ir savo sukurtus naujausius mokslo ir technologijos pasiekimus.

10. *Paritetiškumas*; studentų ir dėstytojų bei dėstytojų tarpusavio santykiai pagrįsti kolegialumu, kito nuomonės gerbimu, savikritiškumu.

11. *Realizuojant studijų programas, naudojami aktyvinantys mokymo metodai*, kurių parinkimui įtakos turi ir studentų nuomonė, taip pat objektyvūs patirties įsisavinimo kontrolės metodai.

Platesniam tyrimui buvo pasirinktas Kauno technologijos universitetas, kurio modernizavimo situacija yra tokia, jog jo veikloje galima rasti visus vienuolika požymių (tiesa, nevienodai besireiškiančius – daugiau pasireiškia pirmi septyni požymiai, ryškėja aštuntasis požymis, daug problemų su devintojo, dešimtojo ir vienuoliktojo požymių įtvirtinimu).

Kaip jau minėta, *į universitetą švietimo reformos procese bus žiūrima kaip į organizaciją*.

Šiuolaikinis vadybos mokslas apibrėžia organizaciją kaip žmonių, struktūros ir technologijos darinį (K. Davis ir J. W. Newstrom, 1985, p. 5). *Svarbiausia grandis yra žmonės*. Tai – individai ir mažos bei didelės jų grupės, sudarančios vidinę socialinę organizacijos struktūrą. Šiuolaikinių organizacijų veiklą grindžianti tezė „Organizacija egzistuoja daugiau tam, kad tarnautų žmogui, o ne žmogus organizacijai“ (K. Davis ir J. W. Newstrom, 1985, p. 5) netgi šiek tiek stebina savo poliariškumu, pabrėžia organizacijos humanišką pradžią. Ji tampa visai suprantama, plačiau paaiškinus jos prasmę: kiekvienas žmogus efektyviai gali veikti *jau* (jo tikslams, siekiams, sugebėjimams) *tinkančioje* organizacijoje, o organizacija, padėdama savo nariui efektyviai atlikti jo veiklą, neišvengiamai gauna iš to dividendus. Šią veiklą padeda realizuoti ne tik organizacijos nariai, bet ir kiti du jos komponentai: struktūra ir technologija.

*Struktūra* apibūdina oficialius organizacijos žmonių santykius. Žmonės turi atlikti daug skirtingų darbų, kad organizacija realizuotų savo tikslus. Todėl yra vadovai ir pavaldiniai, įvairūs specialistai, universitete – dės-

tytojai ir studentai. Šie žmonės, kad jų veikla būtų efektyvi, turi būti susieti tam tikrais ryšiais. Ryšiai tarp dirbančių žmonių ir sudaro organizacijos struktūrą, kur bendradarbiaujant, tariantis ir priimant sprendimus iškyla sudėtingos problemos.

*Technologija* apima aprūpinimą darbu ir veikia užduotis, kurias vykdo organizacijos nariai. Ji daro didelę įtaką darbo santykiams. Pagrindinis technologijos privalumas yra tas, jog ji leidžia žmonėms atlikti darbą kokybiškiau ir greičiau.

Nagrinėjant bet kokią organizaciją, reikia įvertinti tai, jog ji nėra izoliuota, o veikia konkrečioje aplinkoje, kurią sudaro daug kitų organizacijų, įtakoja kultūra, tradicijos. Visa tai yra kompleksinė sistema, kuri lemia netgi žmonių ir jų grupių gyvenimo stilių, požiūrius, darbo santykius, kuria konkurenciją.

Labai pasikeitusi Lietuvos universitetų aplinka (atkurta Lietuvos nepriklausomybė, iš planinės ekonomikos einama į rinkos santykius, atsivėrė galimybės bendrauti su pasauliu, keistis patirtimi) sukėlė poreikį organizacijai pasikeisti (modernizuotis). Vadybos moksle tai reiškia, jog organizacija prarado pusiausvyrą, buvusią senoje sistemoje.

Organizacijos veikloje, kaip žinoma, veikia pusiausvyros atstatymo dėsnis: organizacijai netekus pusiausvyros, pradeda vykti įvairūs procesai ir vėl siekiama ją atkurti, tačiau ši pusiausvyros būseną savo parametrais skirsis nuo prieš tai buvusios. Organizacijai pereinant į naują pusiausvyros būseną vyksta daug pasikeitimų, kurie paprastai susilaukia pasipriešinimo.

Dar Makiavelis<sup>1</sup> yra pasakęs:

*„Nėra nieko sunkesnio, kaip imtis naujo, nieko rizikingesnio, kaip nukreipti žmones vykdymui, nieko neapibrėžtesnio, kaip sukurti naują tvarką, kadangi pakeitimų priešininkais bus tie, kuriems buvo gerai esant senai tvarkai, o nedrąsiais šalininkais tie, kuriems tik bus gerai“.*

Pasipriešinimas pasikeitimams gali būti individo, grupės ir sistemos. Reformuojant universitetus tenka pajusti visas šias rūšis.

*Individas priešinasi, jeigu nesijaučia saugus.* Paprastai tokia reakcija pasireiškia tada, kai darbuotojas jaučia, jog:

- priverstas rizikuoti, o tai prieštariau jo prigimčiai;
- gali tapti nereikalingas (universitetuose to ypač bijo darbuotojai, kurie dėstė senus kursus, nebereikalingus naujose studijų programose);

---

<sup>1</sup> Niccollo Machiavelli (1469–1527, Florencijos valstybės veikėjas, parašęs traktatą „Princas“), šiaip jau kritikuojamas dėl autoritarinio požiūrio į valdymą.

– nesugebės įvykus pasikeitimui prisiderinti prie naujo vaidmens (pavyzdžiui, universitetui pradėjus akcentuoti studentų individualius poreikius pasirenkant studijų programą bei aktyvinančius mokymo metodus, dėstytojas, įpratęs prie autoritarinių veiksmų, gali nesugebėti priimti paritetinių santykių);

– nukentės prestižas (pavyzdžiui, jeigu docento atlikti darbai nebeatiks naujų atestacijos reikalavimų ir jis bus pažemintas iki vyresniojo asistento pareigų);

– nesugeba ar nebenori kelti kvalifikacijos ar persikvalifikuoti, keisti veiklos stiliaus;

– nukentės jo interesai;

– nepatikimas pasikeitimų iniciatorius.

Gali būti, jog žmogus reaguoja nepalankiai todėl, kad pasikeitimai yra blogai suplanuoti arba nesuprantami.

*Grupinis pasipriešinimas* yra proporcingas tos grupės valdžios pobūdžio, vertybių, elgesio, normų pasikeitimui. Ryškus to pavyzdys universitetinėje veikloje – mokslinių grupių, anksčiau dirbusių karinių ir kitų Maskvos finansuojamų užsakymų srityse, nepasitenkinimas, kai tenka keisti veiklos pobūdį bei prarasti turėtą įtaką.

*Sistemos (ar posistemės) pasipriešinimas* neretai vyksta dėl organizacinio nekompetentingumo, ypač vadovų.

*Pasikeitimų valdymo sistema, padedanti žmonėms tapti neatsiejama organizacijos tobulėjimo dalimi, pagrįsta save ugdančios arba besimokančios organizacijos teorija*<sup>1</sup> (Gib Akins, 1987; G. Moorhead, R. W. Griffin, 1992). Atsiradusi šio amžiaus septintajame dešimtmetyje ir įvairių mokslininkų nagrinėta (C. Argyris ir D. Schon, 1978; T. Peters ir R. Waterman, 1982), ji tapo ypač aktuali devintajame dešimtmetyje, kai daugelis išsivysčiusių šalių organizacijų suprato, kad ją taikant sekasi konkuruoti rinkoje.

*Pagrindinė šios teorijos idėja*: save ugdanti organizacija – tai sistema, kuriai būdingi tokie bruožai:

– kiekvieno darbuotojo asmeninis tobulėjimas yra visos organizacijos tobulėjimo rezultatas;

---

<sup>1</sup> Pagal šią teoriją terminus „save ugdanti“ ir „besimokanti“ organizacija vadybinėje literatūroje priimta laikyti sinonimais. Straipsnio autorė, juos nagrinėdama edukologijos aspektu, mano, jog terminas „save ugdanti“ yra platesnis, atspindintis ne tik edukacinę veiksmą (tai tiksliau nusako terminas „besimokanti“), bet ir numatomus kokybinius organizacijos pokyčius. Todėl pagal minėtą teoriją nagrinėjant pasikeitimus, o ypač edukacinėje institucijoje, kurios esminė paskirtis – ugdymo funkcija, tikslinga naudoti terminą „save ugdanti organizacija“. Taip šiame darbe ir daroma. Tačiau tada, kai bus cituojami kitų autorių darbai, kur vartojamas terminas „besimokanti organizacija“, terminai „besimokanti“ ir „save ugdanti“ – adekvatūs.

– organizacijos kultūra, strategija ir ateities planai tampa neatsiejama jos tobulėjimo dalimi;

– tobulėdama organizacija niekada negrįžta į tą patį tašką, o remdamasi patirtimi kuria kokybiškai naujus produktus;

– nuolat atsinaujinančios organizacijos varomoji jėga yra jos ryšys su jos darbuotoju. Pastarasis savo tikslus tapatina su organizacijos tikslais, t. y., jo idėjos ir veiksmai išreiškiami per organizacijos politiką ir veiklą, o tai savo ruožtu sukuria energiją, būtiną sėkmingam organizacijos judėjimui į priekį.

Aiškūs ir paprastas *save ugdančios organizacijos apibrėžimas* pateiktas M. Pedler, J. Burgoyne ir T. Boydell knygoje „Besimokanti kompanija: palaikančios raidos koncepcija“ (1991, p. 1):

*„Besimokanti organizacija yra tokia organizacija, kuri palaiko<sup>1</sup> savo narių mokymąsi ir nuolat keičiasi pati“.*

Modernizuojant universitetus *save ugdančios organizacijos koncepcijos* realizavimas pirmiausia turėtų atsispindėti sudarant sąlygas visiems darbuotojams ir studentams įsijungti į universiteto reformavimo veiklą, taip pat vadovams ir dėstytojams kelti kvalifikaciją. Universiteto tobulėjimo turi siekti ne dalis, bet visi šios organizacijos nariai. Kad tai būtų galima realizuoti, *universitetas, kaip save ugdanti organizacija, turi pasižymėti šiomis pagrindinėmis charakteristikomis* (bendrosios charakteristikos, netaikytinos universitetui, nusakytos M. Pedler, J. Burgoyne ir T. Boydell, 1991, p. 18–24):

1. *Mokomasis požiūris į strategiją* reiškia, kad universiteto politikos ir strategijos formavimas, realizavimas, įvertinimas ir tobulinimas yra struktūriški universiteto narių mokymo procesai. Vadovavimo veiksmai traktuojami kaip sąmoningi eksperimentai. Universitetas turi ekonominės veiklos planą, kuris keičiamas, atsižvelgiant į įgyjamą patirtį.

2. *Dalyvavimas formuojant politiką* reiškia, jog visi organizacijos nariai (rektoratas, dekanatai, pedagoginis personalas, kiti darbuotojai, studentai) dalyvauja formuojant universiteto politiką ir strategiją; ne tik vadovų, bet ir eilinių narių nuomonė daro įtaką; universiteto politiką ir strategiją organizacijos nariai formuoja sprenddami įvairius klausimus, pavyzdžiui, vertindami universiteto veiklą, diskutuodami apie karjeros planavimą ir pan.

3. *Informavimas* visų pirma susietas su kiekvieno universiteto nario galimybe žinoti, kas vyksta jo organizacijoje; taigi kiekvienas dėstytojas bet kada turi gauti grįžtamąją informaciją apie tai, kas vyksta jo katedroje, fakultete, universitete, kokie pagrindiniai įvykiai numatomi (pavyzdžiui, kas buvo svarstyta rektorato, dekanato posėdžiuose, kokie priimti nutarimai). Informavimas taip pat reiškia reikalingos mokslinės, pedagoginės ir kitokios literatūros

---

<sup>1</sup> palaiko – skatina, sudarydama tam sąlygas (paaišk. P. J.).

pateikimą dėstytojams ir kitiems universiteto darbuotojams. Todėl ypač svarbu aprūpinti naujausia literatūra. Daug reikšmės skiriama šiuolaikinėms informacinėms technologijoms, duomenų bankams, kurie yra geros komunikacinės sistemos pagrindas. Taigi universitetas, turintis gerą šiuolaikinę komunikacinę sistemą, gali tikėtis, jog jo nariai turės sąlygas priimti teisingus sprendimus bei nesunkiai įsijungti į naujas studijų programas.

4. *Atlyginimo lankstumas* yra universiteto narių dalyvavimo organizacijos tobulėjimo procesuose sąlyga. Tai visų pirma reiškia, kad visi organizacijos nariai dalyvauja nustatant atlyginimo sistemos principus. Šiuo klausimu diskutuojama tol, kol susitariama dėl esminių dalykų. Pasirinkta atlyginimo sistema turi atlikti konkretaus žmogaus indėlį į universiteto, fakulteto, katedros darbą.

5. *Vidiniai mainai* atskleidžia rinkos santykių organizacijos saviugdoje naudojimą. Organizacijos nariai ir jų grupės – dėstytojai, mokslinės grupės, katedros, laboratorijos, fakultetai – turi nuolat keistis programų, kursų, mokymo metodų, mokslinio-tiriamąjo darbo informacija: išsakyti savo planus dėl keitimosi konkrečiais dalykais, sudaryti kontraktus, užmegzti grįžtamąjį ryšį. Taigi subjektai ir jų grupės turi būti nusiteikę dalykiniam bendravimui, atviri pokyčiams, pasiruošę teikti pagalbą. Svarbu, kad visa tai būtų daroma pačių iniciatyva. Kiekviena katedra turi stengtis patenkinti savo „vidinius klientus“ ir suprasti viso universiteto bei fakultetų (ypač savojo) poreikius.

6. *Formuojanti apskaita ir kontrolė* – tai dalis informavimo, apimanti finansų apskaitą ir ataskaitas. Organizacijai siekiant, kad kiekvienas jos narys keistųsi drauge su organizacija, jam turi būti suprantami organizacijos finansinės apskaitos dalykai. Ypač svarbu tai, kad kiekvienas narys jaustų, jog jo katedra turi savo biudžetą, kurį gali tvarkyti pati. Universiteto finansinė sistema turi būti sutvarkyta taip, kad drąsintų fakultetus, katedras, atskirus asmenis imtis sudėtingos, netgi rizikingos veiklos, padaryti daugiau ir geriau.

7. *Atveriančios galimybės struktūros* reiškia, jog universiteto personalo struktūra skatina dėstytojus plėtoti akademinę veiklą: jų veikla ir karjeros galimybė turi būti planuojami taip, kad asmuo būtų skatinamas eksperimentuoti, tobulėti, priimti vykstančius pasikeitimus. Šia prasme didelę įtaką gali daryti efektyviai organizuota personalo atestavimo sistema. Įvertinimas turi būti toks, kad skatintų mokymąsi ir tobulėjimą, o ne statiškai atlygintų ar baustų.

8. *Personalas kaip išorinės informacijos tiekėjas*; ši charakteristika reiškia, jog visi universiteto nariai, kontaktuojantys su išorine aplinka, renka iš jos savo universitetui, fakultetui, katedrai naudingą informaciją, o organizacija turi gerai veikiančią išorinės informacijos gavimo, rūšiavimo ir sklaidimo tarp universiteto struktūrų sistemą.



9. *Tarporganizacinis mokymasis* reiškia, jog universitetai ir kitos organizacijos keičiasi tyrimais, darbais, studijų programomis arba juos bendrai organizuoja. Tipiškas to pavyzdys Lietuvos akademinėje visuomenėje – bendros doktorantūros studijos, organizuojamos kelių universitetų. Veikdamos bendrai, mokslo ir studijų institucijos greičiau įgyja šios joms iš dalies naujos veiklos patirties, daro mažiau klaidų. Taigi toks žinių, patirties akumuliacinis katedrose, fakultetuose, universitetuose paspartino jų plėtrą.

10. *Saviugdos klimatas* – tai organizacijos, nuolatinio tobulėjimo atmosfera, nuolatinis noras, pastangos išmokyti ir padaryti geriau. Universiteto nariai randa laiko analizuoti nuveiktus darbus, diskutuoti, mokytis iš jų ir savo kolegų patirties. Įvairūs skirtumai yra priimami kaip padedantys tobulėti ir kurti, o ne atmetami kaip nereikalingi.

11. *Saviugdos galimybės visiems* reiškia, kad saviugdos resursai pasiekiami visiems universiteto nariams, kiekvienas iš jų turi saviugdos planus ir tam skirtą biudžetą.

Išvardintos vienuolika charakteristikų, konkretizuotos atitinkamais kriterijais (M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell, 1991, p. 26–27), leidžia universitetą arba jo akademines struktūras tirti kaip save ugdančią organizaciją.

Kaip jau minėta, šiame darbe atliekamam tyrimui pasirinktas Kauno technologijos universitetas, konkrečiai – Administravimo fakultetas. Šis fakultetas buvo pasirinktas todėl, kad tai nauja, intensyviai besivystanti, struktūra (įkurta 1990 metais). Tam fakultetas turi palankias išorines ir vidines sąlygas. Jo artimoji išorinė aplinka – pats Kauno technologijos universitetas – yra modernizuojamas. Tolimesnė išorinė aplinka – Lietuvoje vykstantis atsinaujinimas, ėjimas į rinkos santykius netgi inspiravo šio fakulteto įkūrimo idėją. Tolimoji išorinė aplinka – Europos ir kitų išsivysčiusių pasaulio šalių postindustriniai procesai per įvairias akademines ir kitas struktūras turi teigiamą poveikį fakulteto plėtrai. Administravimo fakultetas, kaip organizacija, pasižymi palankiomis vidinėmis sąlygomis, pirmiausia – dėstytojų komanda, kuri buvo suburta naujai, vadinasi, buvo galimybė surinkti žmones, pasiryžusius dirbti naujomis sąlygomis.

Šiam fakultetui būdinga greita plėtra, ir tą įrodo ne tik dėstytojų ir studentų skaičius, bet ir kokybinė raida: a) daugėja dėstytojų, turinčių mokslo laipsnius; b) jų stažuotės užsienio universitetuose bei bendra veikla su užsienio kolegomis, rengiant naujus anksčiau nedėstytus kursus Lietuvos aukštosiose mokyklose. Kartu su užsienio universitetais organizuojamos studijos leido įgyti šiuolaikinėms studijoms reikalingą kvalifikaciją; c) realizuojamos visų trijų lygių (bakaluro, magistro, daktaro) studijų programos. 1994 metais baigusią bakaluro studijas absolventų veiklos ir karjeros planų analizė leidžia teigti, jog parengimas yra kokybiškas (firmų paklausa įdarbinti

fakulteto absolventus viršijo pasiūlą; nemažai bakalauro tęsia studijas magistrantūroje, kai kurie – net Kembridžo universitete).

*Taigi šis fakultetas buvo pasirinktas siekiant gauti pirminį apytikrą Lietuvos šiuolaikinės akademinės struktūros, kaip save ugdančios organizacijos, kokybinį vaizdą.*

KTU Administravimo fakultetas šiuolaikinės akademinės struktūros įvaizdį patvirtina ir savo pasirinktomis veiklos kryptimis bei struktūra. Tai atspindi fakulteto misiją, tikslas ir uždaviniai (juos formuojant dalyvavo ir šio straipsnio autorė).

*Misija* – plėtojant šiuolaikinių socialinių mokslų kryptis, leidžiančias mokyti efektyvios veiklos bei jos administravimo, padėti Lietuvos žmonėms, ypač moterims, efektyviai ir demokratiškai veikti rinkos sąlygomis.

*Tikslas* – plėtoti edukologijos mokslus verslo administravimo bei vadybos socialinėse sistemose ir rengti verslo administravimo, verslo ir profesinio mokymo, švietimo vadybos sričių specialistus.

#### *Uždaviniai:*

- plėtoti verslo administravimo (ypač – paslaugų vadybos) teoriją, ją siejant su praktine verslo Lietuvoje patirtimi, ir organizuoti verslo administravimo bakalauro ir magistrų studijas;

- plėtoti edukologijos (ypač – švietimo vadybos, aukštojo mokslo organizavimo) teoriją, ją siejant su Lietuvos švietimo sistemos modernizavimo praktine patirtimi, organizuoti edukologijos magistrantų ir doktorantų studijas;

- verslo administravimo ir edukologijos mokslų (taip pat siejant edukologijos ir technikos mokslus) magistrantūroje rengti verslo mokymo specialistus, taip pat profesijos mokytojus, galinčius dirbti švietimo sistemos viduriniojo lavinimo grandyje;

- kaupti administravimo bei kitų socialinių mokslų patirtį, ją taikyti Lietuvos visuomenės gyvenimui ir jo demokratinės plėtros sąlygoms, rengti visuomenės institucijų administravimo magistrus, galinčius dirbti vadybos darbą valstybės, regioninėse ir ne pelno siekiančių organizacijų struktūrose;

- sudaryti galimybes Lietuvos moterims įgyti aukštąjį išsilavinimą, leidžiantį aktyviai įsijungti į šiuolaikinį visuomenės gyvenimą, pagrįstą lyčių lygybe; skirti dėmesio ne tik moterų mokymuisi verslo administravimo bakalauro ir magistro studijų, edukologijos magistro ir doktorantūros studijų programose, bet ir specialioje Moters studijų programoje ar atskiruose jos kursuose;

- siekiant greičiau įsijungti į pasaulio akademinę verslo administravimo, visuomenės institucijų administravimo, verslo mokymo, edukologijos, tarp jų – švietimo vadybos, sričių bendriją, užtikrinti nuolatinį fakulteto vadovų, pedagogų ir studentų bendravimą bei bendradarbiavimą su tų sričių Europos ir JAV mokslininkais, studentais, praktikais.

Administravimo fakulteto, kaip save ugdančios organizacijos, tyrimas buvo atliktas stebint fakulteto narių (personalo ir studentų) veiklą, analizuojant dokumentus, taip pat apklausiant (anketuojuant). Anketa buvo sudaryta vadovaujantis anksčiau pateiktomis save ugdančios organizacijos charakteristikomis. Kiekvienai jų, remiantis M. Pedker, J. Burgoyne, T. Boydell darbu (1991), buvo nustatyti penki kriterijai. Atsakant į klausimus, buvo galima pasirinkti vieną iš trijų atsakymų: kriterijus pasireiškia (2 taškai), pasireiškia silpnai (1 taškas), nepasireiškia (0 taškų). Buvo parengta 55 klausimai ir pateikti 23 Administravimo fakulteto darbuotojams: dekanui, prodekanams, administratoriams, docentams, vyresniems asistentams, asistentams ir specialistams. Iš viso buvo išnagrinėti 1265 atsakymai.

Charakteristikų  $C_n$  (kur  $n = 1+11$ ) kiekybinė išraiška buvo nustatyta pagal formulę (1).

$$C_n = \frac{1}{5 \cdot v \cdot a} \cdot \sum_{i=1}^m \cdot \sum_{j=1}^v a_{ijn}$$

$m$  – kriterijų skaičius ( $m = 5$ );

$a_{ijn}$  –  $n$ -osios charakteristikos  $i$ -ojo kriterijaus kiekybinė išraiška, pateikta  $j$ -ojo respondento (išreikšta 0, 1, 2 balais);

$a_{max}$  – maksimali kriterijaus kiekybinė išraiška ( $a_{max} = 2$ );

$v$  – respondentų skaičius ( $v = 23$ );

$c_1$  – mokomojo požiūrio į strategiją charakteristika;

$c_2$  – dalyvavimo formuojant politiką charakteristika;

$c_3$  – informavimo charakteristika;

$c_4$  – atlyginimo lankstumo charakteristika;

$c_5$  – vidinių mainų charakteristika;

$c_6$  – formuojančios apskaitos ir kontrolės charakteristika;

$c_7$  – atveriančių galimybes struktūrų charakteristika;

$c_8$  – personalo, kaip išorinės informacijos tiekėjo, charakteristika;

$c_9$  – tarporganizacinio mokymosi charakteristika;

$c_{10}$  – saviugdų klimato charakteristika;

$c_{11}$  – saviugdų galimybių visiems charakteristika.

Maksimali kiekvienos charakteristikos kiekybinė išraiška lygi 1.

Kiekybiniai KTU Administravimo fakulteto, kaip save ugdančios organizacijos, tyrimo rezultatai pateikti „Fontano“ modelyje, sukurtame M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell (1991, p. 30), žr. 1 paveikslą. Šie autoriai save ugdančios organizacijos idėją įsivaizduoja kaip fontaną, pilną energijos. Vanduo, srovė, gyvenimo jėgos teka į vidurį, išsilieja aukštyn ir vėl suteka atgal į vidų. Panašiai atsitinka ir organizacijai, mūsų atveju – universitetui arba jos akademinėi struktūrai – fakultetui: žmonės, patekę į organizaciją („į vidų“), aprūpina ją energija, o patys juda vieninga kilimo aukštyn kryptimi; jų energija išsilieja daugeliu iniciatyvų, neretai – skirtingomis, tobulėjimą skatinančio-

mis nuomonėmis, veikla; visa tai grįžta į organizaciją, atgal „į vidų“, ir vėl nauja jėga nukreipiama viena – organizacijos ir jos narių tobulėjimo – kryptimi... Svarbiausia yra tai, jog *ši viena kryptis – tai ne viena nuomonė, tai bendras organizacijos tobulinimo tikslas*, pavirtęs „bendru jausmu“, sudarančiu sąlygas individams identifikuoti save organizacijoje, ir kuriantis naują žmonių santykių kokybę, stimuliuojančią jų ir organizacijos saviugdą.

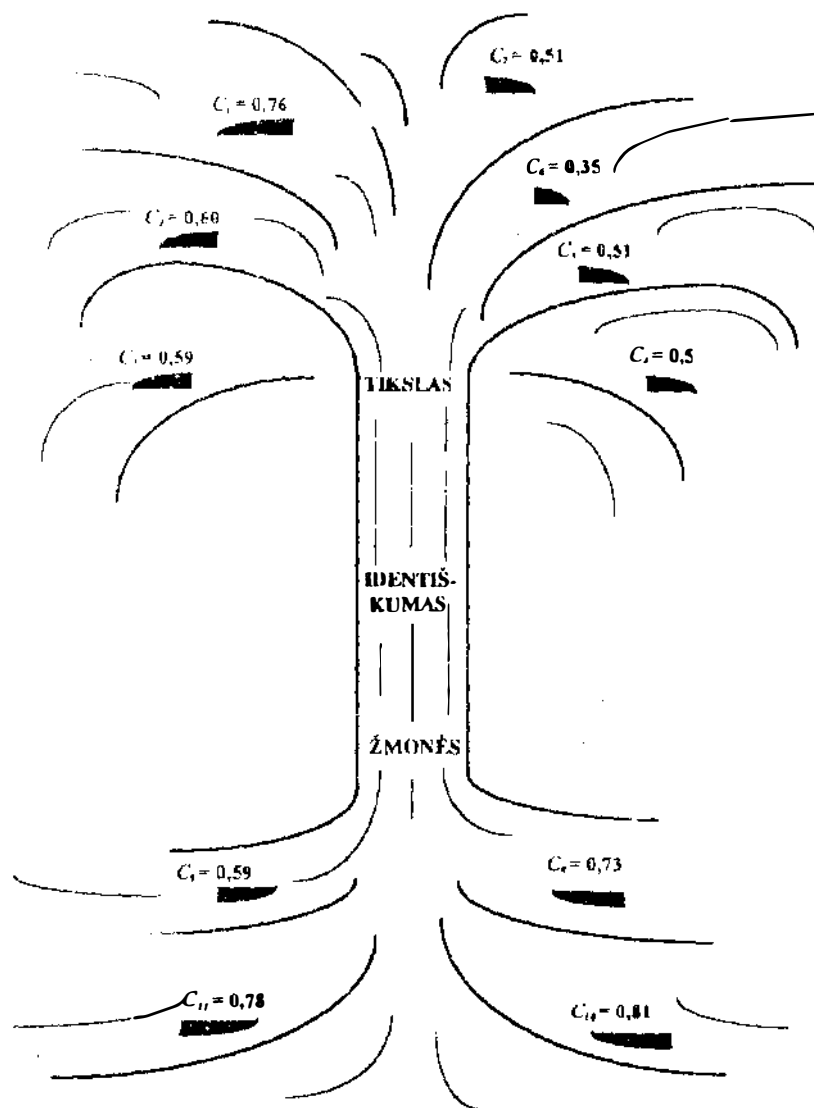
Anksčiau minėti autoriai pabrėžia, kad ne visos pavaizduotos fontano srovės žymi save ugdančios organizacijos charakteristikas; galima tikėtis dar ir nenumatytų, kurios galbūt išryškės kitų mokslininkų darbuose.

Kaip matyti iš 1 paveikslo, Administravimo fakulteto „fontanas“ turi gana nemažai „energijos“: saviugdos klimatas – 0,81; saviugdos galimybės visiems – 0,78; mokomasis požiūris į strategiją – 0,76; personalas, kaip išorinės informacijos tiekėjas, – 0,73. Žemesnės yra šios išraiškos: informavimas – 0,6; atveriančios galimybės struktūros ir tarporganizacinis mokymas – po 0,59; dalyvavimas formuojant politiką ir vidiniai mainai – po 0,51, atlyginimo lankstumas – 0,5. Gana žemas formuojančios finansų apskaitos ir kontrolės rodiklis (0,35).

Svarbu pažymėti, kad „maitinančių fontaną srovių“ (informacija, patirtis, kurią fakulteto nariai gauna iš aplinkos ir kuri įgyjama fakultetui bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis, taip pat saviugdos klimatas ir saviugdos galimybės visiems) kiekybinis vidurkis (0,73) yra didesnis, negu bendras visų charakteristikų rodiklių vidurkis (0,61). Tai rodo, jog dar ne visos fakulteto, katedrų valdymo galimybės panaudotos, ypač tai pasakytina apie ekonominę (atlyginimo lankstumą, finansų apskaitą, kontrolę) ir struktūrinę (galimybes atveriančias struktūras ir vidinius mainus) sistemas, taip pat – informavimą. Didelių teigiamų poslinkių ekonominėje sistemoje sunku tikėtis, nes metkas aukštojo mokslo finansavimas atima darbuotojams viltį tikėtis vertingo atlyginimo. Visi respondentai pažymėjo, jog šiuo metu Lietuvos aukštojo mokslo sistemos turimos finansinės galimybės neleidžia jiems į gaunamą atlyginimą žiūrėti kaip į darbo motyvacijos palaikymo veiksnį<sup>1</sup>, nes jis sunkiai patenkina minimalius egzistencijos poreikius.

---

<sup>1</sup> Jį aptaria F. Herzberg (K. Davis ir J. W. Newstrom, 1985, p. 74) dviejų veiksmų motyvacinė teorija. Ši teorija nagrinėja darbo sąlygas, galinčias būti darbo motyvatoriais. Jos skirstomos į dvi grupes: palaikančiuosius veiksmus ir motyvuojančiuosius veiksmus. Anot F. Herzberg, palaikantys veiksniai yra būtini, siekiant išlaikyti normalų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Šie veiksniai neformuoja motyvacijos, bet jų nebuvimas gali iššaukti nepasitenkinimą darbu. Kitą grupę sudaro motyvuojantys veiksniai. Jie veikia kaip motyvaciją formuojantys, tačiau jų nebuvimas retai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą darbu. F. Herzberg atlyginimą priskyrė prie palaikančiųjų veiksmų, nors šio straipsnio autorės kartu su studentais atlikti tyrimai leidžia abejoti šio teiginio tinkamumu visoms socialinėms sąlygoms. Mūsų tyrimai parodė, kad daugelis respondentų, dirbančių Lietuvos įmonėse ir kitose organizacijose, atlyginimą mano esant motyvuojančiu veiksmu. Tiesa, daug atvejų parodė, kad šiuo metu dėl blogos organizacijų finansinės būklės šis veiksnys neefektyvus.



1 paveikslas. Kauno technologijos universiteto Administravimo fakulteto, kaip save ugdančios organizacijos, Fontano modelis

Daugelis respondentų, nagrinėdami pateiktas save ugdančios organizacijos charakteristikas, pabrėžė, kad jų pastangos darbe, tarp jų ir saviugdų, yra motyvuotos aukštesniojo lygmens, ypač – saviraiškos, poreikių (A. Maslow poreikių hierarchijos teorija; žr. K. Davis ir J. W. Newstrom, 1985).

Domėjimosi, ar priklauso fakulteto narių vertinimai nuo jų darbo organizacijoje trukmės. Pastebėta, jog fakultetui, kaip save ugdančiai organizacijai, didesnius reikalavimus kelia trečius–ketvirtus metus dirbantys asmenys, pirmus–antrus metus dirbančiųjų reikalavimai atsargesni.

Kaip matyti iš anksčiau atliktos analizės, siekiant aktyvinti organizacijos saviugdą reikia atkreipti dėmesį į fakulteto struktūrinės posistemės tobulinimą.

Ypač svarbi organizacinė posistemė (informavimo rodiklis – 0,6) taip pat reikalauja didesnio dėmesio. Siekiant labiau įsigilinti į šią problemą, vienoje administravimo fakulteto katedroje (Socialinės vadybos) buvo atliktas tyrimas<sup>1</sup> „Socialinės vadybos katedra, kaip save ugdanti organizacija, informaciniu aspektu“, kurio rezultatas – parengtas bakalauro darbas. Buvo nustatyta, kad siekiant tapti save ugdančia organizacija katedros lygmeniu, svarbiausia yra žmonės ir informacija. Katedroje sukauptas potencialus žmogiškasis kapitalas sudaro visas galimybes įveikti informacinės sistemos kliūtis bei trūkumus ir būti save ugdančia organizacija. Nors katedra neblogai susitvarko su vidine informacija, tačiau išorinės informacijos gavimas bei apdorojimas sudaro tam tikrų problemų:

- jaučiamas informacijos moksliniam darbui stygius, kuris didžiąja dalimi yra nulemtas esminių socialinių mokslų pakitimų;

- finansavimo problemos trukdo įgyti naujos informacijos ir technikos jai apdoroti;

- trūksta patirties ir žinių naudoti informacines technologijas.

Neblogai žinodama Lietuvos akademių struktūrų situaciją autorė mano, jog pastebėtos informacinės problemos jaučiamos daugelyje akademių institucijų ir jų padalinių.

Apibendrinant pateiktą analizę, galima padaryti šias išvadas:

- save ugdančios organizacijos strategija yra labai reikšminga šiūiolai-  
kiniams universitetams, nes aukštasis mokslas, esantis visuomenės plėtros  
procesų priešakyje, yra dinamiškas. Ši strategija universitetams tampa dar  
reikšmingesnė juos reformuojant;

- ypatingą reikšmę save ugdančios organizacijos idėja įgyja Lietuvos aukš-  
tosiose mokyklose, kurios pasirinko plėtros „šiuolių“ strategiją, siekdamos nuo

---

<sup>1</sup> Vadovas – prof. M. P. Larsen (Aalborg universitetas, Danija), atlikėjai – B. Adomaitytė, L. Gvazdauskaitė, Ž. Jasiulytė, I. Olekaitė, K.T.U.

autoritarine pedagogika, mokslo ir studijų nepakankama integracija, siaura specializacija grįsto aukštojo mokslo pereiti prie modernios sistemos;

– save ugdančios organizacijos tyrimas, atliktas Kauno technologijos universiteto Administravimo fakultete – dinamiškame akademiniam padalinyje – leidžia pastebėti tam tikrus faktus, galinčius pretenduoti į apibendrinimą: šia prasme galima išskirti keturias universiteto ir jo akademinių padalinių, kaip save ugdančių organizacijų (ar norinčių tokiomis tapti) veiklos sritis:

1) psichologinę sritį, nukreiptą į saviugdos klimato formavimą, – šios srities efektyvumo nesunku pasiekti;

2) vadybinę sritį, pabrėžiančią tokius veiksnius, kaip mokomąjį požiūrį į strategiją, dalyvavimą formuojant universitetinę politiką, galimybes atveriančias struktūras, saviugdos galimybes visiems. Siekiant šios srities efektyvumo, reikia įveikti atgyvenusį autoritarinį vadybos požiūrį; t. y. pasiekti, kad visi akademinės struktūros nariai dalyvautų plėtojant organizacijos strategiją ir politiką, formuojant lanksčias struktūras. Atliktas tyrimas leidžia teigti, jog to pasiekti nėra lengva;

3) marketingo sritį, apimančią tokius veiksnius, kaip vidiniai mainai, formuojanti apskaita ir kontrolė, atlyginimo lankstumas, t. y. pabrėžiančią rinkos santykius, besiremiančius pasiūlos–paklausos dėsnium. Lietuvos universitetai jaučia ypatingus šios srities sunkumus, kylančius dėl rinkos santykių patirties stokos ir menko aukštojo mokslo finansavimo;

4) informacinę sritį, kur veikia tokie veiksniai, kaip informavimas, tarporganizacinis mokymasis, personalas kaip išorinės informacijos tiekėjas. Šios srities problemos Lietuvos universitetuose taip pat nėra lengvai sprendžiamos dėl šių priežasčių: modernių informacinių technologijų ir duomenų bankų stoka; esamos organizacinės struktūros dar nėra atviros informacijos mainams.

Sisteminis akademinių struktūrų požiūris į aukščiau išskirtų keturių sričių plėtojimą, siekiant tapti save ugdančia organizacija, gali turėti lemiamą reikšmę modernizuojant universitetus.

## UNIVERSITIES IN THE PROCESS OF REFORMING

### Summary

The second half of the 20th century is known as a period of intense reforming of higher education. The main reason for the modernisation of higher education is forming of the post-industrial environment. The article discusses basic prin-

ciples of the modernization of higher education and most important featured of the modern university. Activities of modernisation of universities are also discussed in the organisational context. Theory of learning organisations might be useful for better understanding of the process. The main idea of the theory and the definition of learning organization is presented in the article, as well as its basic characteristics. Faculty of Administration of Kaunas University of Technology is presented as an example of contemporary academic structure becoming a learning organization. Results of the research conducted in the Faculty are presented in the final chapter of the article.

## Literatūra

1. Argyris C. & Schon D. A. Organizational Learning: A Theory in Action Perspective, Addison – Wesley, 1978.
2. Burn B. Degrees, studies, qualifications. In: Burton R. Clack (Ed.), Encyclopedia of Higher Education, vol. 3, Pergamon Press, 1992. P. 1579–1586.
3. Davis Keith & Newstrom W. John. Human Behavior at Work: Organizational Behavior, 7th ed., Graw–Hill Book Company, 1985. P. 247–253.
4. Gib Akins, „Varieties of Organizational Learning“, Organizational Dynamics, Autumn, 1987. P. 36–48.
5. Jucevičienė P. Contemporary Systems of Higher Education: A Comparative Review with Projection to Lithuania, Lund: Lund University, 1992, 49 p.
6. Moorhead Gr. & Griffin R. W., Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 3rd ed., Houghton Mifflin Comp., 1992, 690 p.
7. Pedler M., Burgoyne J. & Boydell T., The learning Company: a Strategy for Sustainable Development, Mc Graw–Hill, 1991, 213 p.
8. Peters T. J. & Waterman R. H. In Search Of Excellence, Harper & Row, 1982.
9. Robbins P. Stephen, Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 5th ed. Englewood Cliffs, N. Y.: Prentice Hall, 1991. P. 640–643.
10. Waterhouse R. The Educational Potential of Credit Systems, Budapest: TEXT Conference on Credit Accumulation and Transfer, 1992, 23 p.